

## SUBSTANTIATION OF SELECTION OF ANTI-CRISIS STRATEGY

V. Ruban, D. Allahverdieva  
National University of Food Technologies

<b>Key words:</b> Crisis management Crisis management strategy	<b>ABSTRACT</b> The paper considers the problem of justifying the choice of anti-crisis strategy. Selection of anti-crisis strategy is based on the determination of the state of the enterprise and analysis of the state of the environment. The state of a company is determined by analyzing the strengths and weaknesses of its activities. The state of the environment and the ability of management to adapt to the changes it describes the ability of the enterprise to build a proper anti-crisis strategy. The authors compiled types of anti-crisis strategies. The article defines the use of a certain type of anti-crisis strategy for a specific strategic alternatives, which is the basis of the strategic direction of the company.
<b>Article history:</b> Received 20.12.2012 Received in revised form 30.12.2012 Accepted 10.01.2013	
<b>Corresponding author:</b> E-mail: npnuht@ukr.net	

## ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ

V. Рубан, Д. Аллахвердієва  
Національний університет харчових технологій

*В статті розглянуто проблему обґрунтування вибору антикризової стратегії. Вибір антикризової стратегії базується на визначенні стану підприємства та аналізі стану зовнішнього середовища. Стан підприємства визначається шляхом аналізу сильних та слабких сторін його діяльності. Стан зовнішнього середовища і вміння менеджменту адаптуватись до його змін характеризує здатність підприємства побудувати правильну антикризову стратегію. Авторами визначено види антикризових стратегій. В статті визначена можливість використання певного виду антикризової стратегії для конкретної стратегічної альтернативи, покладеної в стратегічній напрям розвитку підприємства.*

**Ключові слова:** антикризовий менеджмент, антикризові стратегії.

На думку науковців з початку 70-х років 20 століття відбувається перехід до управління підприємством на засадах стратегічного управління, яке будується на стратегічному плануванні, стратегічному маркетингу, попереджувальному контролі.

При такому підході чільне місце у системі управління займає антикризове управління. З цих позицій антикризове управління можна розглядати як систему управління, спрямовану на попередження розгортання кризи на підприємствах, а можливість виникнення кризи як невміння менеджменту підприємства адаптувати його діяльність до змін зовнішнього середовища.

Питаннями визначення місця стратегічного планування в антикризовому управлінні займалось багато науковців.

Серед них: І. Балабанов, О. Большаков, В. Василенко, Н. Градов, П. Завлін, С. Іванюта, Комаха А., О. Копилюк, О. Кузьмін, Л. Лігоненко, О. Скібіцький О. Тридід, Е. Уткін, М. Хаммер, А. Чернявський, А. Штангрет, та багато інших.

Розгортання кризи на підприємстві можна пов'язати або з поганою стратегією, або з невдалою її реалізацією. Причини виникнення кризової ситуації можуть знаходитись як в стані чинників внутрішнього середовища підприємства, так і в зміні дії факторів зовнішнього

## МЕНЕДЖМЕНТ ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

середовища. При цьому, якщо на дію чинників внутрішнього середовища менеджмент підприємства може вплинути, то до стану зовнішнього середовища підприємство може адаптуватись і врахувати його дію при складанні стратегічних та тактичних планів.

Не залежно від причини виникнення кризи остаточною її проявом виступає погіршення фінансового стану підприємства, з огляду на це фінансовий стан підприємства можна розглядати як результат прояву кризової ситуації [1].

Причинами виникнення кризової ситуації на підприємствах можуть бути помилки в управлінні діяльністю підприємства, які викликані невмінням адаптуватись до змін зовнішнього середовища або неефективним використанням власне потенціалу підприємства. До змін середовища функціонування підприємства можна віднести зміну запитів споживачів, посилення конкуренції на ринку, зміну напрямку дії інституційних чинників, зміну ситуації на фінансовому ринку тощо. Не врахування зміни стану зовнішнього середовища проявляється у неадекватній реакції підприємства, що викликає:

- невідповідність продукції, що пропонується ринку, запитам споживачів;
- зменшення обсягів виробництва як результат втрати ринкових позицій підприємством через посилення конкурентної боротьби або неправильно побудованої маркетингової стратегії підприємства;
- зменшення рентабельності виробництва як результат недоброякісної конкуренції на ринку товарів, які виробляються підприємством, та неякісної цінової політики підприємства;
- погіршення фінансового стану підприємства в результаті неправильно побудованої політики управління кредиторською та дебіторською заборгованістю, неефективної інвестиційної політики.

Неефективний менеджмент підприємства проявляється у прорахунках в діяльності різноманітних функціональних площин підприємства: маркетингової, виробничої, фінансової, логістичної, інвестиційної тощо.

Для попередження або зменшення негативного впливу кризи на діяльність підприємства та виведення його із кризи важливу роль відіграє розроблення та реалізація антикризової стратегії.

Процес формування антикризової стратегії можна визначити через наступну послідовність етапів: збір інформації; аналіз причин виникнення кризи; визначення стратегічних цілей; встановлення критеріїв ефективності; формулювання стратегічних альтернатив; встановлення критеріальних обмежень; вибір стратегічної альтернативи; формулювання антикризової стратегії; визначення цілей структурних підрозділів; розроблення функціональних стратегій; розроблення плану реалізації стратегії; реалізація стратегії, спрямованої на досягнення стратегічних цілей.

Так, криза або передкризовий стан підприємства можуть бути викликані різними причинами як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру. Для з'ясування причини такого стану необхідно зібрати достовірну інформацію як з офіційних, так і неофіційних джерел. Чим повніша і достовірніша буде інформація, тим більш якісну антикризову стратегію можна розробити.

В основі розроблення антикризової стратегії лежить з'ясування причин, що її викликали, чого можна досягти визначенням слабких місць та прорахунків у стратегічному плануванні в процесі формулювання та реалізації стратегії. Без з'ясування причин, що викликали кризу, не можливо побудувати грамотну антикризову стратегію і, відповідно, вивести підприємство із кризового стану.

Чітко визначені причини кризового стану підприємства дозволяють визначити головні стратегічні проблеми, які необхідно вирішити підприємству для його виходу із кризи. З огляду на це перший етап, пов'язаний зі збором інформації, відіграє значну роль при виведенні підприємства із кризи.

Визначення стратегічних цілей при розробленні антикризової стратегії може бути побудовано на досягненні різноманітних показників таких як обсяги виробництва, частка ринку, розмір прибутку тощо.

Вирішення протиріч, неузгодженостей між цілями підприємства, наявними ресурсами та впливом зовнішнього та внутрішнього середовища — це основне завдання антикризової

стратегії [2]. Таким чином, встановлення цілей при виведенні підприємства із кризового або передкризового стану виступає одним із пріоритетних завдань менеджменту.

При виведенні підприємства із кризового або передкризового стану його діяльність повинна бути спрямована на забезпечення певного рівня ефективності, досягти який можна через збільшення показників, що характеризують обсяги виробництва, рівень рентабельності, прибуток, або мінімізацію показників тривалості виробничого циклу, витрат, термінів оборотності запасів, дебіторської заборгованості та ін.

Встановлення критеріїв ефективності дозволяє узгодити між собою цілі підприємства та цілі окремих структурних підрозділів, розробити заходи виведення підприємства із кризи.

Досягнення стратегічних цілей може бути забезпечено реалізацією стратегічних альтернатив. Набір стратегічних альтернатив виведення підприємства із кризи обмежений існуючими стратегічними альтернативами, які лежать в основі формулювання загально-організаційних стратегій підприємства у некризовий період. За М. Месконом, М. Альбергом та Ф. Хедоурі таких стратегічних альтернатив чотири: стратегія росту, стратегія обмеженого росту, стратегія скорочення, стратегія сполучення [3].

Використання стратегії зростання для виведення підприємства із кризи носить обмежений характер, що пояснюється існуючим станом підприємства та неможливістю швидкого виведення обсягів реалізації продукції на рівень 5 – 10% річного приросту. Реалізація такої стратегічної альтернативи потребує значних інвестицій і реорганізації ведення бізнесу.

Стратегічна альтернатива, пов'язана із обмеженим ростом, передбачає незначне річне збільшення обсягів реалізації. При визначенні в якості стратегічної альтернативи виведення підприємства із кризи стратегії обмеженого росту підприємство може її реалізувати за рахунок мобілізації внутрішніх резервів та більш ефективного використання складових внутрішнього середовища, до якого відносять: цілі, задачі, організаційну побудову, технології, персонал. При цьому зміни можуть відбуватись у будь-якій функціональній площині діяльності підприємства, або ж для підприємства в цілому.

Стратегічна альтернатива — скорочення в умовах виведення підприємства із кризи може бути найбільш ефективною. І залежно від глибини кризи, що розгорнулася, можна використовувати різні варіанти цієї стратегічної альтернативи від «відсічення зайвого» до «ліквідації бізнесу».

Сполучення як стратегічна альтернатива при розробленні антикризової стратегії дозволяє використовувати різноманітні комбінації стратегічних альтернатив скорочення та обмеженого росту за умови, що підприємство має диверсифіковане виробництво, а різні види діяльності мають різну ефективність та різні перспективи розвитку.

Обранню стратегічної альтернативи, яка ляже у основу побудови стратегічного плану, передусє визначення критеріальних обмежень, які забезпечують досяжність стратегічних планів. До таких обмежень, як правило, відносять ресурсні можливості підприємства: фінансові, матеріальні, трудові, виробничі тощо.

При врахуванні критеріальних обмежень обирається стратегічна альтернатива, яка найбільшою мірою відповідає стратегічним намірам підприємства та його можливостям.

На підставі обраної стратегічної альтернативи здійснюється вибір відповідної антикризової стратегії.

До антикризових стратегій відносять: стратегії виживання, стабілізації, зростання [4].

Тактаров М., визначаючи види антикризових стратегій, зазначає, що їх можна поділити на стратегії, які використовуються при виході із кризової ситуації та стратегії, які використовуються при входженні у кризову ситуацію. При виході із кризової ситуації використовують два типи стратегій: стратегії відновлення та стратегії виходу. Стратегії відновлення можуть бути у вигляді стратегій стабілізації та трансформації. В свою чергу стратегії стабілізації можна представити у вигляді стратегій зниження витрат, стратегію скорочення активів, стратегію створення доходів.

Стратегії виходу можуть бути, залежно від швидкості протікання або стратегією ліквідації, або стратегією «збору врожаю».

До розгортання кризи у передкризовий період для попередження кризи або для згладжування її протікання на підприємствах використовують стратегії наступу, стратегії оборони, стратегії виходу [5].

## МЕНЕДЖМЕНТ ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Вибір антикризової стратегії залежить від багатьох чинників, серед яких найбільш вагомими є:

- швидкість та масштаби кризи, що розгортаються; ступінь стійкості підприємства (ринкової, фінансової);
- загальний стан галузі, що характеризується показниками: місткість ринку, етап розвитку галузі, рівень конкурентної боротьби;
- загальний стан підприємства (характеристика сильних та слабких сторін підприємства).

Враховуючи дію цих чинників, залежно від обраної стратегічної альтернативи, обирається антикризова стратегія (табл.).

Таблиця

Стратегічна альтернатива	Антикризова стратегія
Росту	стратегія зростання, стратегія наступу
Обмеженого росту	стратегія стабілізації, стратегія оборони
Скорочення	стратегія виживання, стратегія виходу, стратегія ліквідації, стратегія збору урожаю
Сполучення	будь-яка комбінація стратегій: зростання, стабілізації, виживання, оборони, наступу

\* Узагальнено авторами

Для забезпечення реалізації антикризової стратегії необхідно чітко розуміння кожним співробітником, кожним структурним підрозділом власного місця у досягненні загальноорганізаційних цілей. Цього можна досягти за рахунок деталізації стратегічного плану та формування цілей структурних підрозділів і визначення конкретних показників, які структурні підрозділи повинні досягти у визначенні терміни.

Формалізація цілей структурних підрозділів відбувається через розроблення функціональних стратегій: інвестиційної, фінансової, маркетингової, виробничої тощо. При цьому якість узгодженості цих стратегій забезпечує досягнення загальноорганізаційної цілі.

Розроблення плану реалізації стратегії — наступний етап антикризової стратегії, який забезпечує досягнення стратегічних цілей тактичними інструментами управління, узгоджує розроблені заходи з термінами виконання і чітко визначає місце кожного структурного підрозділу і окремого виконавця у виведенні підприємства із кризового або передкризового стану.

Реалізація стратегії — це етап який дозволяє зрозуміти правильність розробленої стратегії та відповідність запропонованих заходів встановленим цілям.

Ми не розглядаємо контроль та врахування ризиків як окремі етапи антикризової стратегії, як це пропонують у більшості літературних джерел, присвячених антикризовому управлінню, оскільки вважаємо, що і контроль, і врахування ризиків повинні здійснюватися протягом всього стратегічного циклу як при плануванні, так і при реалізації стратегії.

Контроль забезпечує з'ясування можливих відхилень основних параметрів діяльності підприємства, структурних підрозділів та окремих виконавців та їх проявів від запланованих.

В умовах антикризового управління приймаються рішення, які можуть супроводжуватись значним ризиком при їх реалізації. При цьому рівень ризикованості буде значно вищим, ніж при веденні діяльності у звичайних умовах. Для оптимізації ризику постійний моніторинг можливості виникнення ризикової ситуації є вкрай необхідним.

В антикризовому управлінні менеджмент має різноманітні інструменти управлінського впливу для виведення підприємства із кризового або передкризового стану. О.Комаха зазначає, що правильне використання доступних засобів та розроблення необхідних дій можуть дозволити перейти від спаду до розвитку та запланованого темпу росту фінансових показників [6].

### Висновки

Антикризова стратегія повинна спрямовуватись на забезпечення комплексного вирішення проблем покращення фінансового стану підприємства; забезпечувати збалансованість інтересів всіх учасників процесу стратегічного планування: власників, персоналу та менеджменту; забезпечувати зміцнення позитивного іміджу підприємства на ринку.

Можна погодитись із висновком [7], що антикризову стратегію необхідно вважати способом досягнення підприємством власних цілей, з урахуванням впливів чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які є джерелом виникнення кризових явищ та кризової ситуації, внаслідок яких підприємство потрапляє в кризовий стан.

Якісно розроблена антикризова стратегія дозволяє вирішити проблеми, які є загрозою ефективного функціонування підприємства, встановлювати досяжні цілі, які можна кількісно виміряти та проконтролювати; передбачити перешкоди у виведенні підприємства із кризи та розробити заходи, які дозволять їх подолати.

### Література

1. *Стратегия* и тактика в антикризисном управлении [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://www.crisis-strategy.ru/content/view/142/171/>
2. Коноков Д. Как выйти из кризиса крупным предприятиям / Д. Коноков, К. Рожков // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — № 4. — С. 88.
3. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента (Management). — М: Изд-во «Вильямс». — 2006. — 704 с.
4. Юрик Н.С. Особливості вибору антикризової стратегії на основі структурно-морфологічного аналізу / Н.С. Юрик // Економічний часопис — XXI. 2011. — № 1–2, с. 62–65.
5. Тактаров Н.Н. Виды антикризисных стратегий предприятий / Н.Н. Тактаров // Фундаментальные исследования. — 2004. — № 7 — с. 106-107 [Електронний ресурс]. Режим доступу: [www.rae.ru/use/?section=content&op=show\\_article&article\\_id=7781143](http://www.rae.ru/use/?section=content&op=show_article&article_id=7781143)
6. Комаха А. Антикризисное управление / А.Комаха // Финансовый директор [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.kareta.com.ua>
7. Юрик Н.С. Удосконалення механізму вибору антикризової стратегії підприємствами машинобудівної галузі. / Н. С. Юрик, Т. І. Кужда. // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=389>

## ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ

**В. Рубан, Д. Аллахвердиева**

*Национальный университет пищевых технологий*

*В статье рассмотрена проблема обоснования выбора антикризисной стратегии. Выбор антикризисной стратегии базируется на определении состояния предприятия и анализе состояния внешней среды. Состояние предприятия определяется путем анализа сильных и слабых сторон его деятельности. Состояние внешней среды и умение менеджмента адаптироваться к его изменениям характеризует способность предприятия построить правильную антикризисную стратегию. Авторами обобщены виды антикризисных стратегий. В статье определена возможность использования определенного вида антикризисной стратегии для конкретной стратегической альтернативы, положенной в основу стратегического направления развития предприятия.*

**Ключевые слова:** антикризисный менеджмент, антикризисные стратегии.